



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

EMPLOYER BRANDING:
ANÁLISE DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA

MARIA ANA HEITOR VICENTE

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

EMPLOYER BRANDING:

ANÁLISE DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA

MARIA ANA HEITOR VICENTE

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO
VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA HELENA DO CARMO MILAGRE
MARTINS GONÇALVES

VOGAIS: PROFESSORA DOUTORA ANA CAROLINA BAPTISTA AFONSO
PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradeço aos meus pais e ao meu irmão, todo o apoio, paciência, dedicação, motivação e a confiança que me deram ao longo do meu percurso académico, obrigada por me deixarem realizar os meus sonhos, sem vocês nada era possível.

Às minhas amigas, obrigada pela ajuda, apoio, paciência, incentivos e conselhos nas alturas mais difíceis, e principalmente por me fazerem sorrir quando mais precisava.

A todos os que participaram no meu Trabalho Final de Mestrado, agradeço a disponibilidade e generosidade do vosso contributo, principalmente a todos os colegas e amigos com quem trabalho na Santa Casa de Misericórdia de Lisboa obrigada pela força que me deram, pelos conselhos e pela sua disponibilidade ao longo desta fase.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Veríssimo, por ter aceite o meu pedido de orientação, essencial na minha formação académica, pela sua disponibilidade, ajuda e orientação ao longo deste percurso.

LISTA DE ABREVIATURAS

SCML – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

RESUMO

O *employer branding*, com o passar dos anos, começou a ser uma das prioridades dos responsáveis de recursos humanos e dos gestores de topo. Procura-se, constantemente identificar a melhor maneira de atrair e reter os talentos que marcam a diferença em mercados competitivos, tendo em conta que o capital humano é um elemento crítico e estrategicamente muito importante. O tema desta investigação, inclui-se nesta temática das estratégias de *employer branding*, dentro de uma empresa, neste caso a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML).

A metodologia utilizada na concretização deste trabalho é qualitativa, sendo que a recolha dos dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas a nove colaboradores da SCML.

Os resultados alcançados nesta investigação, permitiram verificar que os inquiridos têm uma boa perceção e imagem acerca da SCML enquanto entidade empregadora e devido ao seu prestígio e confiança que transmite tanto internamente como externamente, consideram-na um bom local para trabalhar.

Palavras-Chave: *Employer branding*, Capital Humano, Compromisso, Atratividade, Recomendação, Recompensa, Cultura Organizacional, Marketing, Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Employer branding has, over the years, become a top priority for Human Resources Management and top managers. It is sought, to constantly identify the best way to attract and retain talents that make the difference in competitive markets, given that human capital is a critical and strategically important element. The subject of this research is included in this theme of *employer branding* strategies within a company, in this case the Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML).

The methodology used in the accomplishment of this work is qualitative, and the data collection was done through semi-structured interviews to nine SCML employees.

The results obtained in this research, allowed to verify that the respondents have a good perception and image about the SCML as employer and due to its prestige and confidence that transmits both internally and externally, consider it a good place to work.

Keywords: Employer branding, Human Capital, Engagement, Attraction, Recommendation, Reward, Organizational Culture, Marketing, Human Resources Management.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização Teórica.....	1
1.2. Objetivos do Estudo	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Ambiente e antecedentes do Employer branding	4
2.1.1. O marketing e as marcas.....	4
2.2. Conceito, Dimensões e impacto do Employer branding	9
2.2.1. Employer branding	9
2.3. Processos de Gestão de Recursos Humanos	11
2.3.1. Recrutamento.....	12
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	17
3.1. Tipo de Estudo	17
3.2. Caracterização da Organização	17
3.3. Amostragem e Método de Recolha de Dados	18
3.4. Desenvolvimento da Entrevista	19
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS	20
4.1. Análise do Perfil do Entrevistado.....	20
4.2. Definições Operacionais	21
4.3. Fiabilidade e Validade da análise de dados qualitativos	22
4.4. Análise da Frequência de códigos	23
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES.....	24
5.1. Fatores de Employer branding.....	24
5.1.1. Cultura Organizacional.....	24
5.1.2. Atratividade	26
5.1.3. Compromisso Organizacional	27
5.1.4. Recompensa.....	28
5.1.5. Recomendação.....	29
5.2. Análise das proposições.....	30
5.2.1. Colaboradores comprometidos com a missão da organização sentem-se recompensados. 30	
5.2.2. Colaboradores que consideram a empresa atrativa, recomendam a empresa para trabalhar. 31	
5.3. Limitações e Investigações Futuras.....	31
5.4. Contributos para a Gestão.....	32
OBRAS CITADAS	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do <i>Employer branding</i>	36
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I - Identificação dos Entrevistados	20
TABELA II - Definições Operacionais	21
TABELA III - Avaliação Da Fiabilidade Da Codificação: Coeficiente De Acordo	22
.....	
TABELA IV- Frequência Dos Códigos.....	23
TABELA V - Comentários Verbatim – Cultura Organizacional.....	24
TABELA VI - Comentários Verbatim – Atratividade.....	26
TABELA VII - Comentários Verbatim – Compromisso Organizacional.....	28
TABELA VIII - Comentários Verbatim – Recompensa.....	29
TABELA IX - Comentários Verbatim – Recomendação	30
TABELA X – Análise - Colaboradores Comprometidos Com A Missão Da Organização Sentem-se Recompensados.	38
TABELA XI – Análise - Colaboradores Que Consideram A Empresa Atrativa, Recomendam A Empresa Para Trabalhar.....	40

INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

É essencial que uma organização, enquanto entidade empregadora, consiga produzir uma imagem desejável, tendo propostas de valor que consigam atrair atuais e potenciais colaboradores, refletindo o real ambiente de trabalho (Priyadarshi, 2011).

Os melhores profissionais, estão atentos ao mercado, e face a uma nova oportunidade mais atraente, trocam com facilidade de empresa, daí o *employer branding*, estar cada vez mais presente na gestão de recursos humanos, mais precisamente no recrutamento de talento e na retenção dos melhores colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016). Isto faz com que seja primordial a valorização dos colaboradores, por parte das empresas, de modo a que os mesmos se sintam satisfeitos relativamente à sua missão, visão, valores, desenvolvimento de carreira, compensação e incentivos, cultura, ambiente de trabalho e processos de gestão (Chauhan & Mahajan, 2013).

Os trabalhadores estão cada vez mais exigentes relativamente às funções desempenhadas e por isso procuram organizações que tenham as suas expectativas e necessidades em consideração e que lhes agreguem valor, para tal utilizam o *employer branding*, de maneira a promover a imagem da marca, para se diferenciarem dos concorrentes e assim serem consideradas o melhor sítio para trabalhar (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014).

A Gestão de Recursos Humanos e o Marketing têm convergido de maneira a sustentar os princípios no que respeita ao *employer branding*. As características da marca do empregador influenciam a imagem da empresa como empregadora, pois esta cria conhecimentos que contribuem para a criação de um “contrato psicológico” entre o colaborador e a empresa, e a comunicação e o *branding* da empresa empregadora

reforçam a cultura organizacional, sendo que a lealdade à marca do empregador, leva a uma maior produtividade dos colaboradores da organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Estando presente ou não na ideia dos gestores da empresa, todas as organizações que possuem colaboradores, têm *employer branding*.

1.2. Objetivos do Estudo

Este estudo tem como objetivo avaliar o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na organização SCML, têm sobre os colaboradores. Considerando esta problemática, foi formulada a seguinte questão de investigação: Qual o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre os seus colaboradores?

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Apurar se existe relação entre as estratégias de *employer branding* e o compromisso dos colaboradores
- Verificar se a atratividade da empresa é influência a recomendação a possíveis colaboradores.

1.3. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos: Introdução; Revisão de Literatura; Metodologia; Análise de Resultados e Conclusões. No primeiro capítulo fez-se uma contextualização sobre o tema, a relevância do estudo e os seus objetivos. No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura existente, sobre o ambiente e os antecedentes do *employer branding*, o conceito, dimensões e impactos do *employer branding*, a importância da comunicação e as suas dimensões interna e externa e os processos de gestão de pessoas, ao longo da revisão de literatura são enunciadas as duas proposições que se pretendem desenvolver. No terceiro capítulo é feito o enquadramento metodológico, com a descrição dos instrumentos utilizados e caracterização da instituição. No quarto capítulo é efetuada a apresentação de resultados que foram obtidos no estudo. No último e quinto capítulo são discutidos resultados, conclusões e limitações.

REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Ambiente e antecedentes do Employer branding

2.1.1. O marketing e as marcas

Uma marca é uma coleção de percepções na mente dos consumidores (Kapoor, 2010). Existem tipos diferentes de marcas, como marcas de produtos e marcas corporativas, e a mais recente a *employer brand*, a marca do empregador, sendo que o papel de uma marca não é apenas convencer os consumidores a comprar um determinado produto, mas também de fazer impacto na ideia que os consumidores têm sobre uma marca, é uma ferramenta crucial para criar uma relação dos consumidores com uma organização (Olins, 2008). A imagem de marca de um produto consiste em vários elementos distintos: o produto em si, a imagem da empresa, a qualidade do seu serviço, o grau do seu valor acrescido, e as percepções de responsabilidade social corporativa postas em prática pela empresa. Assim, as empresas são obrigadas a elaborar cuidadosamente a sua imagem externa, pois uma identidade corporativa desenvolvida é crucial, pois complementa a identidade do produto (Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek, 2013).

É fundamental o valor que os gestores dão à criação de emoções, sentimentos e percepções que desencadeiam os comportamentos e as atitudes pretendidas dos seus colaboradores, pois influenciam aspetos diversos como a satisfação e o sentimento de afinidade e pertença, o empenho num resultado, a produtividade no local de trabalho e até a lealdade à marca (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Esta necessidade é colmatada através do marketing e dos seus objetivos (focado em produtos e serviços ou institucional), as suas dimensões (foco externo e interno) e instrumentos (marketing direto/relações públicas, política de produto comunicação/publicidade). O conceito de marketing, surgiu como uma estratégia para influenciar um certo mercado, num contexto

de economias consumistas, hoje em dia representa uma função indispensável em qualquer instituição (Kotler, 2005).

Embora inicialmente a marca e as suas estratégias de *branding* fossem usadas para diferenciar produtos tangíveis, com o passar dos anos passaram a ser empregues em empresas diferenciadoras, lugares e pessoas (Maroko & Uncles, 2008).

Uma marca pode assumir vários significados: pode projetar uma personalidade, trazer à mente certos atributos, transmitir os valores da empresa, benefícios emocionais e funcionais, representar determinada cultura, transmitir valores da empresa e até mesmo sugerir que tipo de consumidor pode ser consumidor de determinado produto (Kotler, 2005). A marca pode gerar atitudes emocionais ou mesmo sensoriais, pois as percepções e pensamentos que são reproduzidos na mente dos que lidam com a marca concretizam-se devido aos atributos e associações atribuídos à marca, sendo estes componentes fundamentais da imagem da marca, que se define como um conjunto consistente de benefícios simbólicos e/ou funcionais e características funcionais que ficam na memória do consumidor (Barrow & Mosley, 2005). Uma estratégia de *branding* pode ter como destinatário o capital humano, pelo que a *employer brand*, possui um quadro conceptual semelhante, existindo assim muitos benefícios que podem ser associados à marca, como benefícios simbólicos, como uma reputação de consideração pela sustentabilidade, prestígio da firma e carácter de referência na inovação, a também benefícios mais concretos, como flexibilidade de horários, investimento no desenvolvimento de competências ou compensação por mérito (Becker, 1994).

O *employer branding* partilha com o *branding* empresarial, institucional ou de produtos e serviços, bases teóricas e tem impacto nos futuros e atuais colaboradores, criando sinergias entre a marca institucional, a imagem externa e a interna (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010).

2.1.2. *Talento e Capital Humano*

A definição de talento, no mundo empresarial, é que é um padrão de pensamento, comportamento, ou sentimento que pode ser aplicado de maneira produtiva, sendo que numa organização é fundamental encontrar o que há de correspondente entre o talento de um colaborador e o seu papel funcional (Gallup, 1999).

No passado capital humano era definido como um fator de produção, equivalente ao capital financeiro ou técnico, na ultima metade do século XX, foi equacionado a relação entre o crescimento económico e o investimento em desenvolvimento de capital humano, levando ao conceito atual de capital intelectual, que vem enquadrar num conjunto integrado de ativos intangíveis e mais amplo, de muita importância para todas as sociedades ou organizações, o valor do capital humano, no conhecimento, no capital estrutural e no capital relacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Num contexto de gestão organizacional, o capital humano pode trazer contributos como as competências e o conhecimento, que estão relacionados com o talento, contribuído assim para alcançar os objetivos de uma organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998). O talento evidencia-se pela diferenciação (Nankervis & Compton, 2006).

2.1.3. *Compromisso emocional - Engagement*

Para além das vertentes técnicas e cognitivas, as vertentes motivacionais e emocionais também são fundamentais na gestão do capital humano, pelo que o *engagement*, visto como compromisso e empenho, revela-se como comportamentos no local de trabalho, características pessoais e estados psicológicos (Macey & Schneider, 2008).

Um colaborador que esteja comprometido com a organização apresenta características gerais como: o sentimento que existem oportunidades para o desenvolvimento de competências e crescimento profissional, como sente que as suas perspetivas são tidas em conta, envolve-se nos processos de tomada de decisão, mostra

um sentimento de pertença e uma ligação emocional à organização e assume um papel de embaixador da marca (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Para os níveis de compromisso sejam elevados é necessário que existam políticas transparentes de gestão de recursos humanos, com as quais os colaboradores se identifiquem, comprometimento para o bem-estar do colaborador, foco no seu desenvolvimento e aprendizagem contínua, cooperação interna, comunicação horizontal e vertical fluida e qualidade na gestão e na liderança (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

A existência do *employer branding* é fundamentada pelo valor que o capital humano trás para uma organização, este valor torna-se real quando existe um vínculo de compromisso, emocional, empenho e vontade, sendo que este é um recurso impossível de imitar, tornando-se diferenciador (Barney, 1991).

No passado, a teoria do “contrato psicológico”, um pilar para o *employer branding*, caracterizava-se pela troca de segurança e conforto por lealdade, hoje em dia suporta-se na ideia que uma organização proporciona um ambiente de desenvolvimento de competências e aprendizagem constante, e de desafio e realização, em troca de compromisso e envolvimento do colaborador, sendo que a organização precisa de comunicar o mesmo eficazmente de modo a atenuar discernimentos negativos causados pela precariedade e instabilidade da atual vida profissional (Baruch, 2004). Fatores como a identificação com os valores, a missão e a visão da empresa, a relação e o grau de autonomia relativamente à hierarquia, o teor da função, a noção de realização e de desafio em relação ao plano de carreira, o equilíbrio da vida profissional com a pessoal, o relacionamento com a equipa e o reconhecimento e valorização dado ao trabalho, são essenciais para fortalecer uma relação instituição-colaborador (Macey & Schneider, 2008).

Os benefícios, a remuneração, o ambiente de trabalho, a cultura, a imagem, comunicação e a equipa, são fatores de compromisso relativos ao apoio que as organizações proporcionam aos colaboradores (Sacks, 2006).

Proposição 1: Colaboradores comprometidos com a missão da organização sentem-se recompensados.

2.1.4. *Cultura organizacional como fator de atratividade*

Características de uma organização como o conjunto de práticas, a forma de atuação, as competências reconhecidas e os valores, que a distinguem das outras organizações, definem a sua cultura organizacional, tendo em conta fatores como a tomada de decisão, a liderança, como se lida com a mudança e incerteza, como se valorizam as pessoas e como se enfrenta o conflito, condicionando assim a relação colaborador-organização (O'Reily, 2008).

Através de iniciativas lógicas de *employer branding*, como eventos que estimulam a coesão e o trabalho em equipa – *team building* – e iniciativas de marketing é possível atuar sobre a cultura de uma organização, sendo que esta é fundamental na atração de candidatos na procura de emprego, pois as suas crenças a cerca da cultura da empresa afetam as suas decisões de seleção (Cable & Judge, 1996).

De modo a compreender melhor o *employer branding* e as suas dinâmicas, e ligar conceitos relevantes como cultura organizacional, Backhaus & Tikoo, em 2004 desenvolveram um modelo causal.

Na Figura 1 (Anexo 1), podemos ver que no modelo causal da estrutura do *employer branding*, a cultura, a montante, como um fator influenciador, e a jusante, como um fator influenciado, sendo isto compreensível, tendo em conta que a mesma é moldável pelas estratégias estruturadas e conscientes de *employer branding*, mas também condiciona a marca (Schein, 1988).

A criação de oportunidades iguais para a totalidade dos colaboradores, a repreensão ou recompensa em conformidade com o desempenho do colaborador, a inexistência de discriminação relativamente a punições ou recompensas por efetuar trabalho similar, a delegação de autoridade e responsabilidades, a alteração de responsabilidades e papéis de maneira adequada, dar espaço para flexibilidade e não dobrar regras, apoio ao colaborador em momentos de crise, são fatores que reforçam a *employer brand* e o seu impacto junto dos colaboradores (Maheshkar, 2017).

Proposição 2: Colaboradores que consideram a empresa atrativa, recomendam a empresa para trabalhar.

2.2. Conceito, Dimensões e impacto do Employer branding

2.2.1. Employer branding

Hoje em dia, cada vez existe mais a necessidade das organizações comunicarem os seus valores na gestão de capital humano, as suas políticas e princípios, sendo pertinente a existência de uma estratégia de marketing, internacionalmente conhecida como *employer branding*, tida como a criação de uma “imagem de marca”, partilhada e assumida, que abrange os aspetos que a organização que dar valor no seu papel de promotora de políticas na gestão de capital humano e empregadora, condicionando assim na globalidade a sua imagem junto dos *stakeholders* (Baid & Rao, 2006).

A existência de vantagens competitivas em relação a organizações semelhantes, no que toca a atração, estímulo e retenção é um dos benefícios do *employer branding* (Machtiger, 2004).

O conjunto de representações mentais de aspetos específicos de uma organização, alcançadas pelos indivíduos, define a imagem do empregador, sendo esta pode ser momentânea, de natureza cognitiva, focada e mudar com o tempo (Diab, Gillespie, &

Highhouse, 2008). Assim sendo é importante diferenciar a imagem de conceitos como: identidade e notoriedade.

Identidade, refere-se as características distintas e essenciais da organização provenientes do seu conhecimento direto e experiência, percebidas pelos colaboradores (Dutton, Duckerich, & Harquail, 1994). A notoriedade determina a reputação, a avaliação do público em geral e o nível de conhecimento da existência da empresa, tendo um elemento afetivo e natureza estável (Cable & Turban, 2003).

Uma marca é caracterizada pela sua imagem, que é a primeira percepção que se tem da marca, a oferta, que possibilita perceber os benefícios que a marca faculta aos segmentos-alvo, a identidade, que inclui tudo o que permite uma impressão ou que atrai atenção e a experiência, que resulta das interações com a marca, devendo estas características ser valorizadas, identificáveis e claras (Barrow & Mosley, 2005).

2.2.2. A Comunicação da Marca Empregadora

Uma estratégia de comunicação não deve apenas apresentar um conjunto inconsistente de suportes de comunicação, mas sim canais e mensagens orientados para os resultados, consistência e homogeneidade (Fleisher & Bensoussan, 2003).

É importante uma estratégia de *employer branding* estar ajustada com a visão da comunicação, pois tudo comunica, todas as interações sensoriais e emocionais, e não só os Processos de Gestão de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção, a gestão de carreiras e a formação e desenvolvimentos, abrange assim o layout, a sinalética do edifício e a decoração, aspetos tangíveis, e a forma de estimular a participação em decisões, a forma de comunicar e os estilos de liderança, sendo aspetos intangíveis, sendo que se complementam no sentido de conceber uma ideia sobre a entidade empregadora, contribuindo para a *imagem do empregador* (Lievens & Slaughter, 2016).

2.2.1.1. Comunicação Interna

As estratégias de comunicação e de marketing interno estão relacionadas com o *employer branding*, pois são processos que existem dentro de uma empresa com o objetivo de alcançar a satisfação dos clientes e a excelência nos desempenhos, através do alinhamento, motivação e capacitação de todos os colaboradores (Papazolomou, & Vrontis, 2006).

O marketing interno tem como função tratar os colaboradores como clientes e considerar as suas necessidades, através da atração, do desenvolvimento, motivação, de modo a manter os colaboradores (Berry & Parasuraman, 1995). O desafio do marketing interno é apresentar mensagens certas de modo a que estas alterem ou reforcem positivamente o comportamento dos trabalhadores, e não só encaminha-las (Burkitt & Zealley, 2006).

2.2.1.2. Comunicação Externa

O objetivo da comunicação externa, para cumprir a intenção da atratividade, é conseguir o melhor talento no mercado, com fatores distintivos, sendo a primeira escolha como empregador, isto acontece, pois os profissionais atraídos formam suposições sobre a marca do empregador, nomeadamente a identificação com os valores da organização e o desenvolvimento do grau de *engagement* e compromisso (Backhaus & Tikoo, Conceptualizing and researching employer branding., 2004).

2.3. Processos de Gestão de Recursos Humanos

Os processos de gestão de pessoas são pontos, onde a marca e os atributos da marca são postos à prova, este pontos de contacto ocasiões que juntam processos, lugares, perceções e pessoas que proporcionam a conexão entre o público-alvo e a marca, promovem então contextos para formar uma impressão da marca (Davies & Dunn, 2002). Caso os consumidores entrem em contacto com estes pontos, podem formar uma opinião pois têm

a chance de comparar as suas percepções anteriores com a sua experiência (Stein & Ramaseshan, 2016).

A passagem para *employer branding* de conceito de marketing de produtos e serviços pode ser feita através da segmentação dos pontos de contacto da organização/futuros candidatos em três fases: a anterior à candidatura, a que decorre entre o processo de candidatura e após a admissão e a integração com o ciclo de vida da empresa (Van Leeuwen, Pieters, Crawford, & Group, 2005).

Podemos então distinguir 7 pontos de contacto, integrantes do processo de gestão de pessoas:

2.3.1. Recrutamento

A atratividade do empregador, é vista como os benefícios que um potencial colaborador vê ao ir trabalhar uma organização em específico, sendo o antecedente dos discernimentos que ficam na mente dos candidatos sobre a marca do empregador, quanto mais atraente uma organização é para os seus possíveis candidatos, mais forte é a marca de empregador dessa organização (Berthon, Ewing, & Lian Hah, 2005).

O processo de recrutamento é quando acontecem os primeiros discernimentos e acontecimentos que vão ficar na mente dos candidatos, pois é o primeiro ponto de contacto com a marca do empregador, caso seja bem-sucedido, é construída, pelos novos colaboradores, uma imagem positiva sobre a marca e delimitam possíveis níveis de pertença e afinidade (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005).

Entre os fatores plausíveis para a rejeição ou aceitação de uma oferta de emprego, encontra-se o facto de os candidatos possuírem um discernimento sobre quem executa um cargo elevado numa empresa e não só de quem está a recrutar (Boswell, Roehling, LePine, & Moynihan, 2003). A confiabilidade, competência e personalidade do

recrutador, ou seja, o comportamento do mesmo, influencia a criação de uma imagem geram da organização (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005).

2.3.2. *Integração e Acolhimento*

A fase de acolhimento e integração numa organização é a altura que existe maior instabilidade no período de vida de um colaborador em uma organização, pois a mudança organizacional, a entrada numa área de desconforto e a mudança de hábitos, podem resultar na não adaptação e assim na fraca performance e saída antecipada (Snell, 2006).

Existindo um processo de integração pensado e planificado, o novo colaborado consegue perceber os símbolos da organização, os seus valores, estruturas informais e formais, a personalidade da organização, o que esta lhe pode proporcionar e o que espera dos seus colaboradores (Barrow & Mosley, 2005).

2.3.3. *Progressão na carreira e Desenvolvimento de competências*

Segundo Barrow e Mosley (2005) colaboradores que tenham participado há pouco tempo em uma formação, demonstram uma maior satisfação em vários aspetos do *employer branding*, do que aqueles que não tiveram a mesma oportunidade.

O investimento no desenvolvimento de carreiras e nas competências, solidificam a ideia do colaborador de que a organização em que trabalha se preocupa com o seu desenvolvimento e bem-estar, sendo normalmente, o desenvolvimento de competências, investimento na formação e evolução de carreira, uma das promessas integrantes na proposta de valor apresentada pelo empregador (Barrow & Mosley, 2005).

2.3.4. *Ambiente de trabalho*

O ambiente de trabalho é a primeira maneira de perceber se as características da marca do empregador estão realmente presentes diariamente na rotina dos processos, sendo que cada organização tem valores e traços próprios que representam as suas características (Barrow & Mosley, 2005).

Uma organização que trabalhe na área financeira, irá dar mais valor a um ambiente mais estruturado e tranquilo, mais sóbrio, enquanto que uma empresa inovadora e criativa vai privilegiar ambientes mais arrojados, mais informais, de maneira a surgirem novos produtos, ideias ou serviços, pois o ambiente de trabalho influencia o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização (Tanwar & Prasad, 2016).

2.3.5. Avaliação de desempenho

Existem vários tipos de avaliação de desempenho, as que dão ênfase às competências, de modo a reforçar ou manter outputs no futuro, que avaliam a maneira como se está ou não a desenvolver as competências e as que focalizam nos resultados, que avaliam o que foi alcançado com a aplicação de certos recursos, sendo que normalmente as organizações preferem um *mix* das duas perspetivas (Nankervis & Compton, 2006).

Cada tipo de avaliação de desempenho é variável a avaliar concreta, revela traços da marca do empregador e a capacidade da organização transformar este processo de avaliação de desempenho em um ciclo de gestão do desempenho que possibilite uma melhoria contínua. Uma organização que consegue executar todo o procedimento de definição, execução, medição, análise, reporte e correção, esta mais capacitada para que os seus todos os seus colaboradores tenham metas em comum, sendo que a avaliação de comportamentos fundamentados nos valores de uma organização, permite aprofundar mais o conhecimento da marca do empregador e das guias para melhoria da performance contínua (Barrow & Mosley, 2005).

2.3.6. Incentivos, Reconhecimento e Compensação

O conceito de recompensa pode ser definido como um conjunto de contrapartidas, materiais ou imateriais, que o colaborador recebe pelo seu desempenho, pela sua contribuição para os objetivos da organização e pela sua identificação com os valores

organizacionais, podem ser intrínsecas, que se caracterizam por estar relacionadas com o trabalho que o colaborador desenvolve é que resultam da visibilidade e do reconhecimento do mesmo (como é o caso da progressão na carreira) ou extrínsecas, que lado não têm qualquer ligação direta com o trabalho (sendo exemplo deste tipo de recompensas o salário). As recompensas podem assumir a forma de prémios, promoções ou acréscimo nas responsabilidades, mas independentemente da forma que assumem, têm como objetivo motivar os colaboradores e aumentar o grau de identificação dos mesmos com os valores da organização, o que traduzir-se-á num elevado grau de satisfação no trabalho e consequentemente redução de índices como absentismo e rotação de pessoal. Assim as recompensas têm como principal função incentivar a motivação dos colaboradores, sendo que a eficácia destas recompensas devem ser testadas com regularidade por forma a detetar falhas que deverão ser analisadas e corrigidas (Reis, 2016).

A recompensa financeira, em função dos valores praticados no mercado e em função do cargo, é fundamental para o discernimento de justiça, sendo essencial em qualquer empresa (Barrow & Mosley, 2005).

Apesar da marca do empregador, no seu conceito apresentar características imateriais e não financeiras, para o compromisso e satisfação dos seus colaboradores, há limiares mínimos que são precisos respeitar, pois a compensação de base não é apenas financeira, por isso estes benefícios podem ser seguros de saúde, carro, telemóvel, fundo de pensões, sendo que o que faz distinção é o reconhecimento por um bom desempenho e daí os incentivos que lhe são intrínsecos (Sacks, 2006).

2.3.7. *Saída*

Na maioria das vezes não é dada importância à “saída” da empresa, sendo ignorada, pela entidade empregadora, no entanto é um processo fundamental para a reputação da

organização, pois a maneira como um colaborador é tratado no momento que termina o seu vínculo contratual, seja a pedido da empresa ou por vontade do próprio, revela os valores da organização, podendo afetar a opinião dos seus *stakeholders*, sendo fundamental fazer um diagnóstico sobre a experiência do colaborador enquanto trabalhou na organização (Giacalone & Knouse, 1997).

Quando um colaborador faz parte de uma organização, este passa a ser um “embaixador da empresa”, e pode espalhar a sua mensagem, durante a sua carreira, de modo que é fundamental estabelecer uma boa relação com o mesmo, independentemente do motivo de saída (Dell & Ainspan, 2001).

Quando os colaboradores são “embaixadores da marca” muitas vezes podem recomendar a organização onde trabalham/trabalharam a possíveis candidatos que confiam na sua recomendação pois os mesmos já possuem experiência, as recomendações auxiliam o aumento da capacidade e eficácia do processo de indicação, conhecido na relação social entre colaborador – candidato (Resnick & Varian, 1997).

METODOLOGIA

O capítulo da metodologia, que pretende descrever a metodologia utilizada na realização deste estudo, encontra-se estruturado da seguinte maneira: tipo de estudo; amostragem e método de recolha de dados; e construção da entrevista.

3.1. Tipo de Estudo

Tendo em conta os objetivos e a natureza do Trabalho Final de Mestrado, este estudo é de carácter qualitativo. Sendo que a análise de dados qualitativa caracteriza-se por ser um processo com foco na fidelidade ao universo da vida quotidiana dos submetidos (Alves & Silva, 1992). A estratégia de investigação utilizada será de entrevista semiestruturada (Anexo 1), pois a entrevista tem um guião de perguntas, sempre colocadas na mesma ordem, mas com questões abertas que possibilitam ao entrevistado construir a sua ideia e não ser condicionado ou influenciado nas suas respostas, existindo uma maior flexibilidade por parte da entrevistadora permitindo a possibilidade de obter respostas mais adequadas à temática em estudo (Mattos, 2005). Na investigação qualitativa, não há preocupação com a representatividade numérica, preocupa-se antes com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, pois a amostra tem como objetivo conceber informações ilustrativas e aprofundadas, sendo que o que importa é que a mesma consiga dar novas informações (Gerhardt & Silveira, 2009). A finalidade de um estudo pode ser identificada como: descritiva, exploratória e explanatória (Yin, 2003). Esta pesquisa é considerada de natureza exploratória, tendo em conta o objetivo do estudo e as proposições. Sendo um estudo correlacional que procura determinar de que forma as variáveis em análise se relacionam entre si.

3.2. Caracterização da Organização

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), fundada em 1498, pelo Frei Miguel Contreiras com o apoio da Rainha D. Leonor, que se dedicou aos órfãos, pobres,

doentes, artistas e prisioneiros quando assumiu o trono de Portugal. Hoje em dia, a SCML continua a assumir um lugar de relevância na cidade de Lisboa, e ao nível nacional, com a distribuição das verbas dos jogos sociais que estão sob a alçada da SCML. Na cidade de Lisboa, têm como missão original a melhoria do bem-estar da pessoa no seu todo, nomeadamente dos mais fragilizados e desfavorecidos, tendo expandido a sua área de ação, dentro da cidade de Lisboa, sendo que a ação da Segurança Social foi assumida pela SCML, ao nível da Ação Social, com equipamentos de apoio à infância, à velhice, a populações específicas como à etnia Cigana ou aos portadores de *HIV*. Promove assim o desenvolvimento global, pessoal, a coesão social e a inclusão, prevenindo situações de desigualdade, vulnerabilidade, exclusão social e carência social.

Desenvolve também um importante trabalho nas áreas de Saúde, pois possui vários Centros de Saúde e dois Hospitais, o Hospital Ortopédico de Sant'Ana e o Hospital de Reabilitação do Alcoitão, na área da Educação e Ensino, em que possui a Escola Superior de Saúde do Alcoitão, na Cultura, Inovação e iniciativas no âmbito da Economia Social.

3.3. Amostragem e Método de Recolha de Dados

A amostragem é não probabilística por conveniência tendo em conta a ausência de custos associados e a facilidade de acesso aos inquiridos. Foram aplicadas entrevistas a um total de nove colaboradores, que desempenham cargos de chefia e possuem uma visão global da organização, tendo em conta serem de diferentes áreas, como a da Ação Social, a do Jogo, da Comunicação e da Gestão de Recursos Humanos, entre 26 de Setembro de 2018 a 19 de Outubro de 2018.

As entrevistas foram agendadas através de correio eletrónico, onde foi partilhado o Guião de Entrevista (Anexo I) e uma apresentação dos objetivos da investigação, sendo assumido um compromisso da preservação dos dados disponibilizados pelos participantes, apenas para fins académicos.

Das nove entrevistas realizadas, seis colaboradores responderam ao guião da mesma por via de correio eletrónico, por incompatibilidade temporal, tendo-se disponibilizado para esclarecer qualquer dúvida que pudesse surgir e três foram entrevistados presencialmente, tendo uma média de duração de 25 minutos, estas entrevistas foram gravadas com o apoio de um dispositivo móvel e posteriormente transcritas.

O programa utilizado para a análise qualitativa de dados foi o *MaxQda*, que permitiu visualizar, editar, interligar e organizar documentos. Sendo que a sua principal função foi de codificação, através da qual os dados brutos são transformados e associados em unidades, permitindo assim uma análise das características do conteúdo.

3.4. Desenvolvimento da Entrevista

O guião da entrevista (Anexo 1) é composto por quatro divisões de perguntas que foram desenvolvidas de propósito para o efeito. A primeira divisão inclui as questões introdutórias, como o género e a idade, e questões relacionadas com o contexto de trabalho, como: a senioridade na organização, o cargo e a área onde o colaborador desempenha funções; a segunda divisão é dedicada à perceção do colaborador acerca do ambiente interno da empresa, como a missão, visão e os valores da organização; a terceira divisão tem como objetivo recolher dados sobre a perceção dos colaboradores sobre o ambiente externo; tendo por último perguntas para os colaboradores definirem a organização enquanto entidade empregadora e questionado se a recomendariam enquanto empresa para trabalhar.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se fazer uma análise dos resultados obtidos nas entrevistas, através da geração de códigos, que irão permitir auferir se as estratégias de *employer branding* definidas na Revisão de Literatura correspondem ao que efetivamente se verificou na prática. A essência desta análise tem como objetivo perceber se colaboradores comprometidos, sentem-se recompensados e se a atratividade da empresa influencia a sua recomendação por parte de atuais colaboradores a possíveis colaboradores.

4.1. Análise do Perfil do Entrevistado

Este estudo tem uma amostra de 9 entrevistados, foram selecionados colaboradores de várias idades, diferentes níveis de senioridade na empresa e que pertencessem a diferentes áreas da organização, de maneira a obter diferentes perspetivas.

TABELA I - IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Designação	Género	Idade (anos)	Área	Cargo	Senioridade (anos)
A	Feminino	50	Direção de Comunicação e Marketing	Técnica Superior	6
B	Masculino	50	Direção de Infância, Juventude e Famílias	Diretor	7
C	Feminino	52	Departamento de Jogos	Jurídica	21
D	Masculino	38	Direção de Recursos Humanos	Técnico Superior	5
E	Feminino	32	Direção do Desenvolvimento e Intervenção de Proximidade	Técnica Superior	4
F	Feminino	30	Direção de Recursos Humanos	Técnica Superior	3
G	Feminino	46	Direção de Recursos Humanos	Técnica Superior	2
H	Feminino	35	Direção de Infância, Juventude e Famílias	Técnica Superior	10
I	Feminino	39	Direção de Recursos Humanos	Técnica Superior	7

Podemos observar na TABELA I que dos 9 colaboradores entrevistados, 22% são do género masculino e 78% são do género feminino, sendo a média das idades 42 anos, e da senioridade na empresa de 7 anos.

4.2. Definições Operacionais

As definições operacionais recolhidas foram obtidas através da análise da Revisão da Literatura, presente no Capítulo 2, e a partir da análise dos dados obtidos. As definições prévias foram selecionadas da Revisão de Literatura, tendo em conta o grau de importância destes fatores. Na TABELA II são descritas as definições operacionais que foram identificadas na literatura, consideradas como prévias, e identificadas na análise dos resultados, identificadas como novas, e por isso adicionadas posteriormente à revisão de literatura.

TABELA II - DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Código	Identificação	Definição Operacional	Autores
Cultura Organizacional	Prévio	Características de uma organização como o conjunto de práticas, a forma de atuação, as competências reconhecidas e os valores, que a distinguem das outras organizações, definem a sua cultura organizacional, tendo em conta fatores como a tomada de decisão, a liderança, como se lida com a mudança e incerteza, como se valorizam as pessoas e como se enfrenta o conflito, condicionando assim a relação colaborador-organização.	(O'Reily, 2008)
Recomendação	Novo	Quando os colaboradores são “embaixadores da marca” muitas vezes podem recomendar a organização onde trabalham/trabalharam a possíveis candidatos que confiam na sua recomendação pois os mesmos já possuem experiência, as recomendações auxiliam o aumento da capacidade e eficácia do processo de indicação, conhecido na relação social entre colaborador – candidato.	(Resnick & Varian, 1997).
Atratividade	Novo	A atratividade do empregador, é vista como os benefícios que um potencial colaborador vê ao ir trabalhar uma organização em específico, sendo o antecedente dos discernimentos que ficam na mente dos candidatos sobre a marca do empregador, quanto mais atraente uma organização é para os seus possíveis candidatos, mais forte é a marca de empregador dessa organização.	(Berthon, Ewing, & Lian Hah, 2005).
Recompensa	Prévio	O conceito de recompensa pode ser definido como um conjunto de compensações que podem ser imateriais e materiais, que resultam do desempenho, qualidade e contributo de determinado colaborador para o	(Reis, 2016).

		desenvolvimento da organização, podem ser intrínsecas, que se caracterizam por estar relacionadas com o trabalho que o colaborador desenvolve é que resultam da visibilidade e do reconhecimento do mesmo (como é o caso da progressão na carreira) ou extrínsecas, que logo não têm qualquer ligação direta com o trabalho (sendo exemplo deste tipo de recompensas o salário). Assim, concluímos que as recompensas têm como principal função incentivar a motivação dos colaboradores, sendo que a eficácia destas recompensas devem ser testadas com regularidade por forma a detetar falhas que deverão ser analisadas e corrigidas.	
Compromisso Organizacional	Prévio	Para além das vertentes técnicas e cognitivas, as vertentes motivacionais e emocionais também são fundamentais na gestão do capital humano, pelo que o <i>engagement</i> , visto como compromisso e empenho, revela-se como comportamentos no local de trabalho, características pessoais e estados psicológicos.	(Macey & Schneider, 2008).

4.3. Fiabilidade e Validade da análise de dados qualitativos

TABELA III - AVALIAÇÃO DA FIABILIDADE DA CODIFICAÇÃO:
COEFICIENTE DE ACORDO

Código	Total Codificados	Total Eliminados	Total Acordados	Fiabilidade Coeficiente de Acordo*
TOTAL	215	21	194	90,23%
Cultura Organizacional	96	7	89	92,71%
Recomendação	20	3	17	85%
Atratividade	52	7	45	86,54%
Recompensa	22	2	20	90,91%
Compromisso Organizacional	25	2	29	92%

Para se proceder à análise da fiabilidade dos dados qualitativos foi utilizado o coeficiente de acordo entre a autora e o orientador desta dissertação, onde o total de acordados é dividido pelo total de codificações multiplicado por cem (Miles & Huberman, 1984). Procedeu-se à transcrição das entrevistas e da sua codificação, seguindo-se a avaliação da codificação, por parte do orientador, com conhecimento na área do estudo e pesquisa qualitativa. Foram codificados um total de 215 itens, após a validação por parte do

orientador foram eliminados 21 itens, tendo-se chegado a um coeficiente de acordo de 90,23%.

4.4. Análise da Frequência de códigos

TABELA IV- FREQUÊNCIA DOS CÓDIGOS

Código	Ocorrência	
	Frequência	%
Cultura Organizacional (prévio)	89	41,40%
Atratividade (novo)	45	20,93%
Compromisso Organizacional (prévio)	23	10,70%
Recompensa (prévio)	20	9,30%
Recomendação (novo)	17	7,91%

Através da análise da frequência dos códigos (TABELA IV) é possível perceber quais os fatores do *employer branding* que tem maior influência na percepção dos colaboradores sobre a empresa. Começado do que têm maior ocorrência para a menor, temos a Cultura Organizacional, a Atratividade, o Compromisso Organizacional, a Recompensa e por fim a Recomendação.

CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da presente investigação, com base na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, (SCML). Posteriormente são apresentadas as limitações do estudo, e ainda sugestões para investigações futuras.

5.1. Fatores de Employer branding

5.1.1. Cultura Organizacional

Na Cultura Organizacional, os colaboradores entrevistados evidenciam fatores que influenciam a mesma, como o ambiente de trabalho, os valores, a comunicação externa, a liderança, a comunicação interna, a proteção, a confiança, a estabilidade, a mudança, o sentimento de pertença e os eventos. Os colaboradores sentem que a cultura da SCML é marcada por fatores como o espírito de missão sentido na empresa, em que os trabalhadores se sentem protegidos pela instituição e sentem estabilidade por parte da mesma, em que o sentimento de pertencer a algo maior com o objetivo de ajudar o outro é bastante valorizado, sendo que há uma ideia de a comunicação para o exterior não enfatiza bem o trabalho social que é feito pela SCML. Há a percepção de que a liderança, incentiva a contribuir para o processo de decisão, mas que é uma liderança centrada no chefe, e de deveria haver uma maior delegação da chefia, influenciada também pela mudança constante que obriga à adaptação a essas novas chefias e direções.

TABELA V - COMENTÁRIOS VERBATIM – CULTURA ORGANIZACIONAL

Comentários Verbatim – Cultura Organizacional
Ambiente de Trabalho
" (...) grande compartimentação entre os Serviços Centrais e as diversas áreas departamentais, equipamentos e estabelecimentos, motivada, provavelmente, pela separação física atenta as respetivas localizações, bem como pelos diversos tipos de atividade desenvolvidos numa Casa que abrange áreas tão diversificadas e mais de 5 séculos de história."
"A cultura de solidariedade e espírito de missão da SCML."
" (...) esforço constante em desenvolver cada vez mais e melhor o seu tão importante trabalho nas áreas da Saúde, Educação e Ensino, Cultura e Promoção da Qualidade de Vida"
Valores
"Atuar no presente, respeitando os valores de solidariedade e compaixão herdados do passado, para melhorar o futuro de todos nós..."

"A Cultura da SCML está intrínseca na sua Missão, ou seja, a promoção do bem comum e atuação junto dos mais desfavorecidos."
" (...) cultura de servir as outras pessoas, acho que é a imagem de marca, o nosso slogan é "por boas causas" acho que essa questão é importante, ajudar quem mais precisa, acho que essa é a questão mais distintiva."
"Acho também que o facto de trabalharmos com um objetivo de ajudar a outro é valorizado."
"A SCML desenvolve estratégias e objetivos específicos com uma perspetiva empresarial que se baseia numa cultura de participação com a comunidade, permitindo um crescimento (educação, trabalho, habitação etc.) sustentável e, acima de tudo, partilhado."
Comunicação Externa
"Às vezes eu acho que se devia dar mais a conhecer, é importante, temos tantas atividades que passam ao lado das pessoas e que era importante, mas isso também requer muito investimento, e sem ser nos nossos sites ou nos nossos meios, o que é que nós tentamos sempre que patrocinamos ter o média espontâneo."
"Para fora dá-se a ideia da força da SCML, eu acho que o verdadeiro marketing que deveríamos ter é o marketing social, termos respostas de alta qualidade e evidenciarmos estas respostas junto da comunidade, para as pessoas perceberem, qual é que é o efeito do jogo, temos uma publicidade que enfim é estratégica, mas eu acho que a questão da comunicação enfim é uma área, que sobretudo internamente é muito fraca"
"a comunicação não valoriza e enfatiza o real trabalho da SCML."
Liderança
"aqui há um sentimento de hierarquia muito forte, mas percebo que numa instituição desta dimensão tenha que haver hierarquia, se esta não existisse cada um ia fazendo a medida que lhe fosse apeteendo, mas há de facto aqui uma hierarquia muito vertical, e a grande maioria não gosta de se sentir ultrapassada."
"Uma liderança Autocrática, centralização de poder de decisão no chefe."
"é uma liderança que incentiva os colaboradores a dar as suas sugestões e incentiva as pessoas a contribuir no processo de decisão."
"Tem que haver maior delegação na chefia para que o processo possa ser mais ágil."
Comunicação Interna
"há áreas que são muito dinâmicas, há áreas que são muito conservadoras, e por vezes a comunicação e a integração não é a maior."
"Eu falo por mim, eu nunca vejo a intranet, só se for ver o que é a ementa do almoço, não vou ler as reportagens, já não se comunica assim, nós temos que ter <i>apps</i> , temos que ter mensagens, eu digo assim, quero receber tudo o que é sobre a área da infância, da saúde... e é essa informação que me interessa e que me chega ao telemóvel, e posso partilhar, fazer um comentário."
"Tem melhorado ao longo do tempo, contudo ainda existem muitos colaboradores que não tem acesso a informação, pois maior parte das comunicações são feitas por e-mail, site, e existem muitos colaboradores que não tem acesso aos computadores."
Proteção
"todos os colaboradores se sentem protegidos pela instituição, eu sinto que se precisar a instituição está aqui para mim."
"O apoio dado ao colaborador e a valorização da vida familiar, nomeadamente através dos apoios dados aos filhos dos colaboradores."
Confiança
"Tive outro momento que me marcou bastante que foi quando alguém confiou no meu trabalho e me convidou para ir chefiar uma área como gestora de uma unidade."
Estabilidade
"As pessoas valorizam a SCML pela estabilidade que dá ter um trabalho seguro."
"não haver estabilidade na evolução profissional de cada um, causa sempre agrados e desagradados"
Mudança
"Estamos a falar de uma empresa com 520 anos de história, o que por si só acarreta um peso grande em qualquer mudança que se pretenda fazer."

“O facto de haver tantas mudanças faz com que a direção tenha que estar constantemente adaptar-se e a moldar se a essas novas chefias e direções e isso é marcante no percurso de vida de uma pessoa.”
Sentimento de Pertença
“No fundo, apesar de cada um trabalhar em sítios diferentes, somos todos funcionários da SCML e como tal os valores de entreajuda entre todos têm de estar presentes.”
“O sentimento de pertencer a algo maior que nós, ter objetivos para além de apenas “conseguir dinheiro para a empresa””
Eventos
“um grande esforço desenvolvido no sentido de integração das diversas áreas departamentais, nomeadamente através do Programa de Acolhimento”
“Através dos eventos e <i>team-building</i> realizados para incentivar a união e o trabalho partilhado e entre todos os departamentos/unidades/colaboradores da SCML.”

5.1.2. Atratividade

Na Atratividade, os colaboradores entrevistados evidenciam fatores que influenciam a sua perceção relativamente à atratividade da empresa por parte de possíveis colaboradores, como a visão, o ambiente de trabalho, a diversidade, a estabilidade, a motivação, a confiança, o conhecimento, a burocracia e a notoriedade.

Os colaboradores indicam como fatores de atratividade a visão da SCML de ajudar o próximo, aliado a realização profissional única, sendo possível trabalhar em áreas diversas aliado ao facto de ser uma referência nacional e internacional, torna-se também atrativa pela sua história e credibilidade e estabilidade proporcionada aos seus colaboradores.

TABELA VI - COMENTÁRIOS VERBATIM – ATRATIVIDADE

Comentários Verbatim – Atratividade
Visão
“Foi a possibilidade de trabalhar para as pessoas e para “mudar o mundo” a razão pela qual quis vir trabalhar para a SCML.”
“penso que a SCML também terá de ser atrativa pelos valores que representa e pela missão que todos os colaboradores devem incorporar, a missão de ajudar o próximo”
Ambiente de trabalho
“proporciona boas condições de trabalho aos colaboradores e acho que isso é uma questão importante.”
“É vista como uma casa de “nome”, com um estatuto inigualável, sobretudo, perante a Ação Social.”
Diversidade
“a diversidade, porque uma pessoa pode vir para a SCML trabalhar e trabalhar em muitas áreas, que em outro lado não te permite, tem uma abrangência tão grande de áreas onde se pode trabalhar.”
“Como temos projetos inovadores a aparecer todos os dias vai sendo atrativa a medida desses projetos e em diferentes áreas.”

“Por isso temos uma vantagem em que como temos áreas tao diversificadas é possível atrair muita gente.”
Estabilidade
“Sim, especialmente para quem procura uma carreira estável.”
“Baseia-se em valores positivos e que promovem o bem-estar individual e estabelece-se como das poucas empresas com trabalho “para a vida toda”.
“Penso que é atrativa pela estabilidade que trás aos colabores.”
Motivação
“a SCML com as condições que têm pode ser um espaço de realização profissional único, eu acho que essa é a verdadeira motivação”
“O sentimento de pertencer a algo maior que nós, ter objetivos para além de apenas “conseguir dinheiro para a empresa” torna a SCML muito apelativa pela sua vertente social.”
Confiança
“uma instituição de mérito, dignidade, e de referência no panorama nacional e internacional”
“Há um reconhecimento positivo global pelos <i>stakeholders</i> da SCML, associado a um respeito à história e missão da SCML.”
“a SCML é uma instituição com uma imagem de credibilidade, as pessoas confiam na SCML.”
Conhecimento
“em matéria da atividade desenvolvida pela SCML, do seu património histórico e cultural, a especificidade da instituição é motivo de curiosidade, admiração e respeito, uma vez que os Operadores de Lotaria nossos congéneres não dispõe de uma diversificação de atividades tão vasta nem de tantos anos de experiência e de história como a nossa, o que nos enche, obviamente, de orgulho.”
Burocracia
“a burocracia que existe aqui dentro, tudo leva muito tempo, lá está porque como há uma gestão vertical muito forte, são precisas muitas autorizações os processos são demorados”
Notoriedade
“toda gente respeita imenso a instituição, pela sua credibilidade, pelo seu valor, a missão da SCML é conhecida pela sociedade, e eu não tenho dúvidas que as pessoas tem muito respeito pela instituição”
“na nossa direção, a SCML neste momento é uma referencia nacional, e portanto tudo o que é a academia, as universidades, as magistraturas, os parceiros, olham para a SCML como o vetor mais dinâmico na área da infância, e portanto isso é na minha opinião o expoente que máximo que devemos procurar.”
“Como uma entidade que, efetivamente, ajuda quem precisa, e que, em Lisboa, se substitui nesse papel à Segurança Social”

5.1.3. Compromisso Organizacional

Relativamente ao Compromisso Organizacional, os colaboradores entrevistados evidenciam como fatores que influenciam o seu sentido de comprometimento – *engagement* - com a SCML, a valorização, o acolhimento, o propósito, os valores e a ligação emocional. Os colaboradores entrevistados identificaram como fatores influenciadores do seu sentido de compromisso para com a SCML, o facto de a sua opinião ser valorizada, existindo incentivo da mesma, a empresa acolher os colaboradores como se fossem família, acompanhado pelo facto de existir orgulho em pertencer à

SCML, aliado ao facto do propósito de ajudar quem mais precisa, havendo uma correspondência dos valores da organização aos do colaborador.

TABELA VII - COMENTÁRIOS VERBATIM – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Comentários Verbatim – Compromisso Organizacional
Valorização
“permitir que os colaboradores participem de maneira colaborativa nos projetos da organização”
“Existe uma maior proximidade aos colaboradores e um constante incentivo e apoio aos projetos apresentados pelas várias áreas e departamentos.”
Acolhimento
“eventos e team-building realizados para incentivar a união e o trabalho partilhado e entre todos os departamentos/unidades/colaboradores”
A SCML é uma empresa que acolhe os seus colaboradores como se fossem família
Propósito
“é fundamental para que as pessoas se possam sentir integradas e pertencentes a um projeto e com uma missão, o que inevitavelmente trará melhores resultados para a instituição.”
“Considero que é algo do qual todos os trabalhadores têm consciência e que, no final do dia, a todos nos preenche, independentemente da área de trabalho.”
“Sim, existe um grande sentido de responsabilidade para com a missão da SCML, e pelas causas que esta apoia.”
Valores
“estarmos sempre a ajudar, a SCML acaba por apelar ao lado humano de cada um, todos tem o orgulho de pertencer à SCML”
“no dia-a-dia e no contacto direto com os colegas que vestem a camisola da SCML, vejo os valores como a solidariedade, a entreajuda, a compaixão, presentes e “usados” para melhorar a vida dos nossos utentes e das pessoas que procuram a SCML para melhorar as suas condições de vida e também para os que procuram asas para voar.”
Ligação emocional
“é muito gratificante, para quem cá trabalha, todos nós acabamos por ter uma sensação de que estamos a ajudar,”
“ao fim de um tempo de trabalhares aqui sentes o peso do lado humano, ficamos mais sensíveis, paramos para pensar em coisas que nunca pensamos antes.”
acredito que todos os colaboradores estejam comprometidos com o trabalho que realizam e que “sintam orgulho em pertencer à mesma.”

5.1.4. Recompensa

Relativamente à recompensa, os colaboradores entrevistados evidenciam fatores que influenciam a sua perceção relativamente à ao sentimento de recompensa, como a progressão na carreira, a recompensa emocional, a financeira e reconhecimento. Tendo em conta a missão da SCML, muitos colaboradores sentem-se recompensados emocionalmente, enquanto que financeiramente afirmam que deveria existir uma revisão das tabelas salariais, quando é dado valor e reconhecimento ao seu trabalho estes sentem-se recompensados.

TABELA VIII - COMENTÁRIOS VERBATIM – RECOMPENSA

Comentários Verbatim – Recompensa
Progressão na carreira
“Sim, penso que os trabalhadores se sentem recompensados, não só ao nível financeiro mas também profissional”
Emocional
“Creio que sim, sobretudo do ponto de vista emocional/afetivo.”
“Em termos emocionais, não sei como os outros se sentem mas eu sinto me extremamente compensada quando ajudo alguém a arranjar um trabalho, quando existe uma família com uma estabilidade financeira que não tinha e que isso tem impacto na vida dos nossos utentes.”
“No âmbito emocional é diferente, aí de certeza que existem mais colaboradores a sentirem se recompensados.”
Financeira
“Neste aspeto, e até pela função que ocupo no contacto com os colaboradores, verifico que de uma forma geral não se sentem devidamente recompensados, consideram os salários reduzidos, esta situação deixa os emocionalmente mais frágeis”
“Eu acho que em termos financeiros os trabalhadores querem que as tabelas salariais sejam revistas, principalmente os que ganham menos, de forma a terem uma maior estabilidade financeira.”
Reconhecimento
“Senti um enorme orgulho no meu trabalho porque alguém gostou e reconheceu o meu trabalho.”

5.1.5. Recomendação

Na Recomendação, os colaboradores entrevistados evidenciam fatores que influenciam a recomendação por colaboradores atuais a potenciais candidatos, como as condições, o desenvolvimento profissional e os valores. Quando recomendam a SCML, como sítio para trabalhar, a potenciais candidatos, os colaboradores tem em conta fatores como a estabilidade financeira que a empresa disponibiliza, o facto de a SCML ser conhecida pelas suas respostas sociais, logo se for alguém da área social é o primeiro local para onde recomendam trabalhar, e o facto de ser uma instituição que se preocupa e tem atenção com os seus colaboradores. Identificam ainda o fator de desenvolvimento profissional das carreiras, que é um fator em falta e que influência na recomendação a potenciais colaboradores.

TABELA IX - COMENTÁRIOS VERBATIM – RECOMENDAÇÃO

Comentários <i>Verbatim</i> – Recomendação
Condições
“Sim, a estabilidade que trás aos colaboradores, é muitas vezes crucial para quem esta à procura de emprego.”
“Globalmente acho que as condições são bastante boas.”
“Diria que é uma empresa que paga a tempo e horas”
Desenvolvimento Profissional
“Sim, principalmente se os mesmo forem da área social. Não existe equiparável à SCML no que concerne ao trabalho desenvolvido e respostas sociais.”
“faz falta é o desenvolvimento profissional das carreiras das pessoas, esse é um caminho que falta desenvolver.”
Valores
“cultura de preocupação, tem atenção em relação às pessoas, criar um seguro de saúde, às vezes questões simbólicas que é as crianças entram no primeiro ano e oferecem uma mochila para os filhos, esse tipo de coisas às vezes são mais importantes, e esse tipo de cuidado existe”
“a SCML tem a capacidade de encontrar e receber os melhores profissionais das diferentes áreas, no entanto penso ser essencial que os recursos humanos contratados deverão incorporar e partilhar os valores e a missão da SCML, não só a nível profissional como também a nível pessoal e no dia-a-dia.”
é gratificante poder dizer a alguém “ vem trabalhar para a SCML que vamos ajudar alguém“.

5.2. Análise das proposições

5.2.1. Colaboradores comprometidos com a missão da organização sentem-se recompensados.

Proposição 1: Colaboradores comprometidos com a missão da organização sentem-se recompensados.

Analisando a TABELA X (Anexo 3), com os comentários *verbatim* dos 9 colaboradores entrevistados, podemos concluir que para os colaboradores B e D o facto de se sentirem comprometidos com a missão da SCML não tem influência no seu sentimento de recompensa, já para o colaborador C, mesmo não se sentindo comprometido com a missão da empresa, continua a achar que maioria dos colaboradores se sentem comprometidos com a missão da empresa. No entanto os restantes 6 colaboradores: A, E, F, G, H e I, a maioria da amostra (66, 6%) demonstra sentir-se comprometido com a missão da empresa e sentem-se recompensados pelo seu trabalho. Podemos assim concluir que o sentimento de recompensa dos colaboradores de uma empresa está condicionado pelo *engagement* dos seus colaboradores.

5.2.2. *Colaboradores que consideram a empresa atrativa, recomendam a empresa para trabalhar.*

Proposição 2: Colaboradores que consideram a empresa atrativa, recomendam a empresa para trabalhar.

Analisando a TABELA XI (Anexo 4), com os comentários *verbatim* dos 9 colaboradores entrevistados, podemos concluir que existe uma correlação entre o sentimento de atratividade da empresa com a sua recomendação para trabalhar, tendo em conta que todos os colaboradores que participaram nesta investigação (A, B, C, D, E, F, G, H e I), 100% da amostra, acham a SCML uma empresa atrativa e recomendavam a possíveis colaboradores.

5.3. *Limitações e Investigações Futuras*

As limitações deste estudo baseiam-se no facto da amostra não ser representativa da totalidade de colaboradores que a organização Santa Casa da Misericórdia de Lisboa tem, e pelo facto de maioritariamente ser constituída por chefias e dirigentes, logo não podemos generalizar a outros cargos que dependam estes de uma chefia direta.

O sector de atividade, constitui outra limitação, tendo em conta que se dirige à ação social e não ser uma organização com fins lucrativos.

Assim, seria pertinente uma replicação deste estudo, que colmatasse as lacunas verificadas, alargando o espectro de análise e aumentando o tamanho da amostra para uma exploração estatística mais significativa.

A área de *employer branding* continua a ser necessária de mais investigação, seria interessante averiguar com mais profundamente o mercado de potenciais novos colaboradores, seria também interessante analisar o *rebranding* das marcas empregadoras, tendo em contas as constantes mudanças organizacionais, como fusões, reestruturações, crises financeiras. Outro tópico para futura investigação seria a análise da

employer brand da mesma organização mas em países/locais diferentes, aferindo se os impactos diferente consoante o público em análise.

5.4. *Contributo para a Gestão*

Esta investigação salienta como é fundamental que não só o cliente externo seja considerado como importante para uma organização, mas também seja dada importância ao cliente interno, pois este é a chave do sucesso e é colocado muitas vezes em segundo plano, erradamente. A presente investigação ajuda a que exista uma perceção renovada dos comportamentos a adotar por parte dos *stakeholders*, neste caso, uma perceção direcionada para os elementos internos da organização revelando-se um dos bens mais preciosos para qualquer empresa. É neste contexto que esta dissertação contribui para a confirmação da necessidade da aliança entre o Marketing e a Gestão de Recursos Humanos devido às vantagens organizacionais que esta união pode proporcionar. Enquanto a Gestão de Recursos Humanos faz a gestão dos seus clientes internos tendo em conta as suas necessidades e expectativas, o desenvolvimento sustentado e o meio envolvente, o Marketing deve, junto com a Gestão de Recursos Humanos acompanhar a realidade dos clientes internos, designado por mercado interno, e as respetivas exigências, nomeadamente promover uma gestão cultural que crie compromisso organizacional, combater os fatores de *stress*, estimular o espírito de mudança, tornar operacionais as funções de gestão de recursos humanos, adaptar a estrutura da organização ao mercado e às suas exigências, fazer o recrutamento e seleção dos colaboradores, analisar e definir os perfis de competências adequados aos objetivos organizacionais, planear a gestão dos recursos humanos e as carreiras, proceder a avaliações de desempenho justas e eficazes, fazer a gestão dos sistemas de recompensa, formar e desenvolver os clientes internos e promover uma comunicação interna de qualidade.

OBRAS CITADAS

- Alves, Z., & Silva, M. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 2, pp. 61-69.
- AMA. (2017). *Association, American Marketing*. Obtido em Junho de 2018, de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Aslam, S., Mason, C., Zakria, A., & Farid, M. (2015). Gender perceptions: Employer branding through attractiveness, job characteristics and organizational attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 2(3), 161-166.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*., 9(5), 501-517.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development Internatinal*, 9(5), 501-517.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baid, P., & Rao, A. (2006). *Employer Branding, Concepts and Cases*. . Hyderabad: ICFAI University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Becker, G. (1994). *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1995). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese.
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M., & Moynihan, L. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), pp. 23-37.
- Burkitt, H., & Zealley, J. (2006). *Marketing Excellence: winning companies reveal the secrets of their success*. London: John Wiley & Sons.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D., & Turban, T. (2003). The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cable, D., & Turban, T. (2003). The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.

- Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 34-43.
- CIM. (2007). *Tomorrow's word Re-evaluating the role of marketing*. Berkshire: CIM.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Circulo de Leitores.
- Davies, S., & Dunn, M. (2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001). *Engaging employees through your brand*. Washington DC: The Conference Board.
- Diab, D., Gillespie, M., & Highhouse, S. (2008). Are maximizers unhappy? The measurement of maximizing tendency. *Judgment and Decision Making*, 3(5), 364-370.
- Dutton, J., Duckerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Elving, W., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent & quest; The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New York: Prentice Hall.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gallup. (11 de Novembro de 1999). *How Great Managers Define Talent*. Obtido em Maio de 2018, de Business Journal da Gallup: <https://news.gallup.com/businessjournal/532/How-Great-Managers-Define-Talent.aspx>
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Obtido em 23 de Setembro de 2018, de Universidade Federal do Rio Grande do Sul: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>
- Giacalone, R., & Knouse, S. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit. *Journal of Psychology*, 131(4), 438-448.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Joel Runyon. (5 de Agosto de 2016). *Virgin*. Obtido em Junho de 2018, de <https://www.virgin.com/entrepreneur/art-one-word-branding>
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A study of its relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75.
- Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), pp. 407-440.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Machtiger, B. (2004). Beware the pitfalls that kill branding efforts. *Marketing News*, 38(4), 21-22.

- Maheshkar, S. (2017). Employer branding and organizational culture: key ingredients for organizational effectiveness curry. *Journal of Management Research & Review*, 16-22.
- Maheshwari, V., Lodoros, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of brand loyalty: a study of the experience-commitment-loyalty constructs. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 13-23.
- Maroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mattos, P. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise. *Revista de Administração Pública*, 39(4), pp. 823-846.
- Miles, M., & Huberman, A. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: CA, Sage.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nankervis, A., & Compton, R. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101.
- Olins, W. (2008). *Wally Olins: The Brand handbook*. Inglaterra: Thames & Hudson.
- O'Reily, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 50(2), pp. 85-101.
- Papasolomou, I., & Vrontis, B. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177-195.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Reis, L. (2016). Sistema de Recompensas. Em P. Camara, P. Guerra, & J. Rodrigues, *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7 ed., pp. 437-480). Lisboa: D. Quixote.
- Resnick, P., & Varian, H. R. (1997). Recommender Systems. Em *Communications of the ACM* (Vol. 43(12), pp. 55-58). New York: Guest Editors.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sacks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-6019.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture*. Cambridge: Sloan School of Management.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Stanton Chase. (2017). *Organizational Level*. Obtido em Julho de 2018, de <http://www.stantonchase.pt/solucoes/talent-leadership-consulting/organizational-level/>
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(1), 8-19.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Van Leeuwen, B., Pieters, J., Crawford, P., & Group, B. (2005). Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, 4(4), 16-19.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

ANEXOS

ANEXO 1 – Figura 1- Estrutura do Employer branding



Fonte 1Backhaus e Tikoo (2004, p. 505)

ANEXO 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Género:

Idade:

Cargo:

Senioridade:

Área:

1. Perceção do Ambiente Interno

1.1. Quais foram, para si, os principais marcos/etapas na vida da empresa?

1.2. Acha que a missão, a visão e os valores da empresa são conhecidos e partilhados por todos os colaboradores? De que forma?

1.3. O que caracteriza a cultura da empresa?

1.4. O que acha que é mais valorizado pelos colaboradores na cultura da empresa?

1.5. Os colaboradores estão comprometidos com a empresa?

1.6. Os colaboradores sentem-se recompensados?

1.7. Como avalia a comunicação interna da empresa?

1.8. Consegue distinguir um estilo de liderança na empresa? Como a caracteriza?

2. Perceção do Ambiente Externo

2.1. Como acha que a empresa é vista de fora, por parte dos seus *stakeholders*?

2.2. Na sua perspetiva, a comunicação externa é eficaz?

2.3. Sente que é uma empresa atrativa?

3. Questões Finais

3.1. Se tivesse que definir a empresa onde trabalha como uma empresa empregadora, que palavras usaria?

3.2. Recomendaria a empresa onde trabalhar, como empresa para trabalhar?

ANEXO 3 – TABELA X

TABELA X – ANÁLISE - COLABORADORES COMPROMETIDOS COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO SENTEM-SE RECOMPENSADOS.

Identificação	Comentário <i>Verbatim</i>	
	Compromisso	Recompensa
A	“Claro, aquilo que a SCML representa para mim e para quem precisa da SCML faz me comprometer com aquilo que faço e com a missão da empresa de ajudar o próximo.”	“colaboradores sentem-se muito recompensados emocionalmente, eu acho que todos os colaboradores se sentem protegidos pela instituição, eu sinto que se precisar a instituição está aqui para mim.”
B	“eu acho que genericamente que sim, acho que há áreas mais dinâmicas que outras, áreas que comprometidas genericamente estão”	“Eu acho que esse, é uma fragilidade que eu sinto, eu acho que era fundamental criar uma cultura organizacional de meritocracia, porque uma cultura que não seja transparente e tenha opacidade gera sempre insatisfação, ninguém depois beneficia com isso, eu acho que era fundamental criar uma cultura de meritocracia, em que as pessoas percebessem que o seu esforço é recompensado e que as regras do jogo fossem claras”
C	“parece continuar a viver-se “de costas voltadas” para a “SCML”, esquecemo-nos que o trabalho aqui desenvolvido só faz sentido por causa do fim último que são as boas causas/causas sociais prosseguidas pela instituição no seu todo, e creio que também é importante a “SCML” entender”	“Maioria dos colaboradores a trabalham para cumprimento da Missão da SCML, isto faz com que estejam comprometidos”
D	“ penso que de uma forma geral sim, ao realizarmos o nosso trabalho sentimos que o estamos a fazer para uma causa maior, existe uma ligação emocional	”Neste aspecto, e até pela função que ocupo no contacto com os colaboradores, verifico que de uma forma geral não se sentem devidamente recompensados, consideram os salários reduzidos, esta situação deixa os emocionalmente mais frágeis.”
E	“Penso que sim, na sua grande maioria. (...)penso que quem trabalha na SCML se identifica e está comprometido com a empresa e com os valores da empresa.”	“Sim, penso que os trabalhadores se sentem recompensados, não só ao nível financeiro mas também profissional e pessoal. Mas como referido na pergunta anterior, há sempre espaço e oportunidade de retificar algumas situações que possam correr menos bem.”
F	“acredito que todos os colaboradores estejam comprometidos com o trabalho que realizam e que sintam orgulho em pertencer à mesma.”	“Creio que sim, sobretudo do ponto de vista emocional/afetivo.”
G	“Sim, existe um grande sentido de responsabilidade para com a missão da SCML, e pelas causas que esta apoia. “	“Alguns sim, sem dúvida. Mas haverá um número muito relevante que acredito que não sinta, nomeadamente em aspetos monetários. No âmbito emocional é diferente, aí de certeza que existem mais

		colaboradores a sentirem se recompensados.”
H	“Sim, de uma forma global. É uma organização que confere estabilidade pessoal e profissional. “	“Penso que emocionalmente as pessoas sentem-se recompensadas – há uma identificação positiva com a missão da SCML, o contexto “quase familiar” confere sentimentos de segurança e controlo.”
I	“Eu acho que sim. A grande maioria veste a camisola da SCML. Se disser a um trabalhador “eu sei que não está nas tuas funções ficar ate mais tarde, mas podes ficar?” Eu sei que eles ficam... e muitas vezes não recebem nada por isso. Por isso acho que sim, valorizam efetivamente.”	“Agora mais, porque houve um tempo em que o processo de progressões esteve congelado e notava-se uma maior revolta. Acho que as pessoas aos poucos tem notado na progressão financeira que tem existido, porque todos nos que trabalhamos precisamos de dinheiro. Acho que atualmente reconhecem esse trabalho.”

ANEXO 4 – TABELA X I

TABELA XI – ANÁLISE - COLABORADORES QUE CONSIDERAM A EMPRESA ATRATIVA, RECOMENDAM A EMPRESA PARA TRABALHAR.

Identificação	Comentário <i>Verbatim</i>	
	Atratividade	Recomendação
A	“Claro que é, toda gente quer aqui trabalhar. Porque as pessoas tem noção, quando começam a conhecer a SCML e a dimensão, tem se a sensação que de facto é uma instituição de valor e credível. “	“Indiscutivelmente, apesar de que, por exemplo, depende, para os jovens, quando acabam um curso, nos primeiros anos, acho que não, acho que devem de ir para o mercado de trabalho, acho que devem de ir aprender a facturar, a lutar por objetivos, educarem-se profissionalmente e crescerem um bocado, mas passado uns anos, depois de saberem fazer isso tudo, podem aplicar tudo isso aqui dentro, numa perspetiva mais tranquila com mais calma e na tua segurança e estabilidade profissional.”
B	•”Acho que sim, hoje em dia há muitas pessoas interessadas em vir trabalhar para a área social“	“Sim, aliás eu tenho recomendado a bastantes colegas, tenho ido buscar muitas pessoas muito interessantes, se temos uma necessidade específica temos que ir buscar um talento específico, trazer mais conhecimento para dentro da organização.”
C	“Sim. Há muitas pessoas interessadas em trabalhar na SCML. “	“sim, a SCML é uma ótima empresa para trabalhar em prol de um bem maior, ajudar quem mais precisa.”
D	“Penso que é atrativa pela estabilidade que trás aos colabores. Financeiramente é difícil recrutar candidatos com muitos anos de experiência, pois a tabela salarial não é favorável nesses casos.”	“Sim, a estabilidade que trás aos colaboradores, é muitas vezes crucial para quem esta à procura de emprego.”
E	“Penso e tenho a certeza que sim. Foi a possibilidade de trabalhar para as pessoas e para “mudar o mundo” a razão pela qual quis vir trabalhar para a SCML.”	“Sim. Penso que a SCML tem a capacidade de encontrar e receber os melhores profissionais das diferentes áreas”
F	“Sim, especialmente para quem procura uma carreira estável.”	“Sim, é uma boa oportunidade para quem quer trabalhar para uma causa maior.”
G	“Sim, sem dúvida. É um desafio trabalhar aqui, o trabalho que se faz aqui não se faz em mais sítio nenhum. O sentimento de pertencer a algo maior que nós, ter objetivos para além de apenas “conseguir dinheiro para a empresa” torna a SCML muito apelativa pela sua vertente social.”	“Sim, sem dúvida. Gosto muito de trabalhar aqui e sinto que o meu trabalho é reconhecido, e serve para ajudar muitas pessoas.”
H	“Sim. Pela história e pela unicidade que é enquanto instituição de cariz social. Baseia-se em valores positivos e que promovem o bem estar individual e estabelece-se como das	“Sim, principalmente se os mesmo forem da área social. Não existe equiparável à SCML no que concerne ao trabalho desenvolvido e respostas sociais.”

	poucas empresas com trabalho “para a vida toda”	
I	“Sim, como temos uma vantagem em que como temos áreas tao diversificadas é possível atrair muita gente.”	“Sim, acho que é gratificante poder dizer a alguém “ vem trabalhar para a SCML que vamos ajudar alguém“. Acabamos por dar sempre retorno. A SCML ajuda nos a nós que estávamos desempregados e estamos a retribuir por essa via. É um dar e receber.”